

І. В. Сегеда, Н. М. Богдан

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Україна

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

В роботі проаналізовані фактори, що впливають на організаційну структуру управління залежно від стадій життєвого циклу засобу розміщення, та визначено порядок підбору та обліку персоналу в готелях та аналогічних засобах розміщення в регіонах України з закріпленням функцій виконавців у відповідності до специфіки служб задля дотримання організаційної структури управління засобом розміщення в цілому.

Ключові слова: організаційна структура, готель, життєвий цикл, персонал, регіон.

Постановка проблеми

Готель – це один із колективних засобів розміщення, що має комплекс приміщень задля забезпечення основного його призначення – надання койко-місця для ночівлі – номерний фонд; службу прийому та розміщення; інші служби, що забезпечують надання готельних послуг. Взаємозв'язок між службами є вкрай необхідним для ефективної роботи закладу, що не можливо без адміністративно-обслуговуючого персоналу, який має керуватись організаційною структурою та стратегією управління, що існує в готелі. Для ефективної роботи будь-якого готелю необхідна функціональна організаційна структура. Формування відповідної організаційної структури – це важливе завдання у сфері управління підприємствами готельного бізнесу, оскільки розбудова ефективної структури взаємин підрозділів, оптимальне розташування кожної служби і посади в загальній організації готелю та оптимальний розподіл повноважень і обов'язків є підґрунтям ефективного функціонування підприємств готельного бізнесу в умовах мінливого та конкурентного середовища, а також під впливом фактору сезонності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

За останні часи науковці приділяють значу увагу питанням формування організаційної структури готелю та розробці проблематики управління нею, але з розвитком науково-технічного прогресу, це питання не перестає бути актуальним. Серед таких: С. В. Гресь-Євренінова [1], яка проводить аналіз стратегічного управління готелів на конкретному прикладі та наголошує на дотримання організаційної структури закладу персоналом; Т. Ю Оліярник [2], яка стверджує, що організація діяльності готельного бізнесу залежить

саме від типу організаційної структури управління (лінійної, функціональної та лінійно-функціональної), про що детально описує М. І. Кабушкин [3]; О. В. Полтавська [4], яка засвідчує, що організаційна структура управління готелем має істотне значення та залежить від багатьох факторів, серед яких вагоме місце належить персоналу; Є. С. Кравцов [5] першочерговим вважає дотримання міжнародних стандартів якості серії ISO готелями для удосконалення їхнього управління та контроль виконання відповідних функцій персоналом.

Формулювання мети статті

Наукові дослідження з проблематики управління готельними підприємствами вказують на те, що для успішного функціонування готельними підприємствами необхідно формування відповідної гнучкої функціонально пристосованої організаційної структури, що потребує залучення працівників готелю усіх рівнів, але вказані вище дослідники не дають конкретних рекомендацій щодо її формування та особливостей застосування в специфічній галузі готельного господарства.

У зв'язку з цим метою статті є визначення алгоритму формування організаційної структури підприємств готельного бізнесу та оцінка впливу людського фактору (персоналу готелю) на її дотримання.

Виклад основного матеріалу

Реалізація стратегії розвитку готельного комплексу регіону визначається його організаційною структурою. Особливу роль при цьому грають номерний фонд, функціональне призначення готелю, його територіальне розташування щодо об'єктів рекреаційної, соціальної і транспортної інфраструктури, контингент гостей та ін.

З погляду менеджменту готель є складним об'єктом управління, оскільки більшість функціональних підрозділів, незалежно від масштабів бізнесу, є обов'язковими. Це слід

враховувати при проектуванні організаційної структури управління готельним підприємством, що залежить від низки характеристик (табл. 1).

Таблиця 1

Параметри готельного бізнесу, що чинять вплив на формування організаційної структури управління

Характеристики засобів розміщення	Зміст характеристики	Вплив фактору
Категорія	ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення», ДСТУ 4269:2004 «Послуги туристичні. Класифікація готелів»	Класифікація готелів припускає наявність певного комплексу послуг і відповідні їм ланки управління
Асортимент послуг	Наявність основних і додаткових послуг	До основних послуг відносять: послуги розміщення, до додаткових – послуги харчування, торгові послуги, оренда автомобілів, сауна, перукарська тощо. Чим більше диференційовані послуги, тим складніше оргструктура управління
Обсяг номерного фонду	Малий, середній, крупний готель	Малі готелі мають менший набір послуг, ряд функцій поєднується співробітниками, в крупних готелях можуть бути функціональні департаменти
Спеціалізація	Курортний, ділового призначення, SPA-готель тощо	Визначається позиціонуванням підприємства на ринку послуг розміщення, а також орієнтацією на певні види туризму – діловий туризм, екскурсійний, лікувальний і т.п. Залежно від цього проектується структура управління
Форма організації бізнесу	Незалежний готель, готельна мережа, відомчий готель	В готельних мережах створюється головний офіс, що розробляє стратегію розвитку, координує роботу господарюючих суб'єктів мережі, здійснює стратегічне планування діяльності, контроль якості послуг і т.п. Очевидно, що оргструктура в даному випадку буде складнішою, ніж, наприклад, структура управління відомчим готелем
Ступінь централізації управління	Ступінь делегування прав і повноважень керівництва нижчестоящим рівням управління	В централізованих готелях керівництво залишає за собою велику частину повноважень, в децентралізованих – повноваження розподілені по нижчестоящих рівнях управління. Повноваження відображаються в посадових інструкціях і «Положеннях про служби»

Загальні параметри функціонуючих підприємств готельного господарства, не дивлячись на наявність можливостей їх зміни, носять достатньо консервативний характер. На певній стадії життєвого циклу засобу розміщення їх можна вважати незмінними. Трансформація структури

управління часто пов'язана з переходом на наступну стадію життєвого циклу. Залежність системи управління готелем від стадії її життєвого циклу обумовлюється динамікою стратегічних цілей, що залежать від етапу циклу, а також від особливостей управління в ці періоди (табл. 2).

Таблиця 2

Формування мети і системи управління залежно від стадій життєвого циклу засобу розміщення

Стадії життєвого циклу	Основні цілі та особливості управління	Особливості системи управління
Зародження	Мета: заявити про себе на ринку готельних послуг регіону. Особливості: відсутність досвіду і знань, відсутність клієнтської бази; відсутність економічних зв'язків	Відсутня структурована система управління, абсолютне лідерство керівника
Досягнення беззбитковості	Мета: досягнення беззбитковості. Особливості: відсутність достатніх знань і досвіду в управлінні; спонтанні реакції на невідкладні справи і проекти	Зародження структури системи управління, відсутність чіткої ієрархії, істотна роль особистих відносин в управлінні
Зростання та становлення	Мета: максимізація продаж, досягнення стабільного положення на ринку готельних послуг. Особливості: накопичення знань, формування клієнтської бази і портфеля договорів; розвиток маркетингу	Побудова структури системи управління, часткове делегування повноважень, розділення сфери відповідальності, зростання чисельності персоналу, підвищення продуктивності праці, виникає пріоритет структури над функціями
Зрілість	Мета: збереження статусу на ринку послуг. Особливості: розвиток внутрішнього і зовнішнього маркетингу, розробка власних стандартів обслуговування	Професійний підхід до мотивації і контролю, небезпека «штампованого професіоналізму»
Зниження продаж	Мета: збереження стабільного положення на ринку	Бюрократизація управління, зниження ефективності мотивацій
Реструктуризація діяльності	Мета: диверсифікація послуг готелю, підвищення ефективності. Особливості: розвиток професійного менеджменту	Посилення спеціалізації праці, перерозподіл управляючих функцій, реструктуризація системи мотивації і структури управління

На етапі зародження основна мета – формування клієнтської бази. Її відсутність, характерна для цього періоду, має наслідком нестабільності завантаження номерного фонду рівня рентабельності. Слабко розвинутий механізм аналізу «навколишнього середовища».

В малих і середніх готелях управлінські функції жорстко централізовані, а питання координації зосереджені на рівні керівника, організаційна структура управління знаходиться на стадії формування, що значним чином знижує ефективність управління. Тому керівник засобу розміщення зацікавлений в скороченні тривалості стадії зародження.

Процес переходу готелю на стадію «досягнення беззбитковості» характеризується активним вивченням ринкової кон'юнктури. Визначається

цільовий ринковий сегмент, укладаються договори з корпоративними клієнтами, активізується рекламна діяльність для некорпоративних клієнтів, розробляється система тарифних планів, знижок і бонусів. Структура управління не має вираженої конфігурації, ієрархія не побудована, відсутня чіткість в делегуванні повноважень. Домінуючу роль в управлінні готельного підприємства відіграють особисті відносини. Мета управління на даній стадії життєвого циклу полягає у стабілізуванні показників завантаження номерного фонду, забезпечення умов для їхнього збільшення.

Основною метою стадії «зростання і становлення» є розширення ринку і максимізація продаж, досягнення стабільного положення за рахунок конкурентних переваг пропонованої послуги і формування контингенту постійних

клієнтів. Особливу увагу надається маркетинговим дослідженням і просуванню послуг. Зростання кількості постійних клієнтів, кількості корпоративних договорів, розширення обсягу послуг, збільшення вимог до професіоналізму і компетенції персоналу вимагають формування «центрів відповідальності» в управляючій підсистемі з відповідним делегуванням повноважень. На даній стадії доцільно вносити коректив в посадові інструкції працівників.

На стадії «зрілості» перед керівництвом готелю стає задача збереження стабільного положення на ринку, підтримки конкурентної переваги шляхом систематичної уваги до якості готельних послуг і розробки та впровадження власних стандартів обслуговування. Перехід до стадії «зниження продаж» обумовлено впливом чинників зовнішнього середовища, у тому числі здатністю конкурентів копіювати інформаційні технології надання готельних послуг, характеристики якості, а також зміною уподобань споживачів готельних послуг. Продовження стадії «зрілості» вимагає істотних витрат на підтримку якості послуги в належному стані, збереження лояльності постійних клієнтів. Тоді перед керівництвом стає задача щодо скорочення строку переходу підприємства на стадію «реструктуризації діяльності».

На стадії «реструктуризації» особливу увагу слід приділяти формуванню корпоративної культури засобу розміщення, вивченню неформальних зв'язків серед персоналу, реструктуризації системи мотивації, перерозподілу управлінських функцій з внесенням необхідних змін до структури управління.

Як свідчать дослідження щодо стану управління нерухомістю готельного господарства, то можна стверджувати, що майже всі підприємства галузі знаходяться на стадії реструктуризації своєї діяльності та потребують внесення суттєвих змін до існуючої системи управління. Швидкий перехід до стадії зародження чи якоїсь іншої залежить не тільки від впровадження заходів управління, а й від людського фактору, тобто персоналу готелю та аналогічного засобу розміщення, який має бути висококваліфікованим.

Для забезпечення належних послуг в готельному господарстві України задіяно 25760 особи (станом на 2017 р.) [6]. Так, в 2015 р. 16955 чоловік працювали в 2478 готелях та аналогічних засобах розміщення, в 2016 р. 28178 чоловіки надавали послуги в 2534 таких закладах, а в 2017 р. 2474 готелі обслуговували 25760 чоловік. Динаміку цих показників в регіональному розрізі можна побачити на рис. 1.

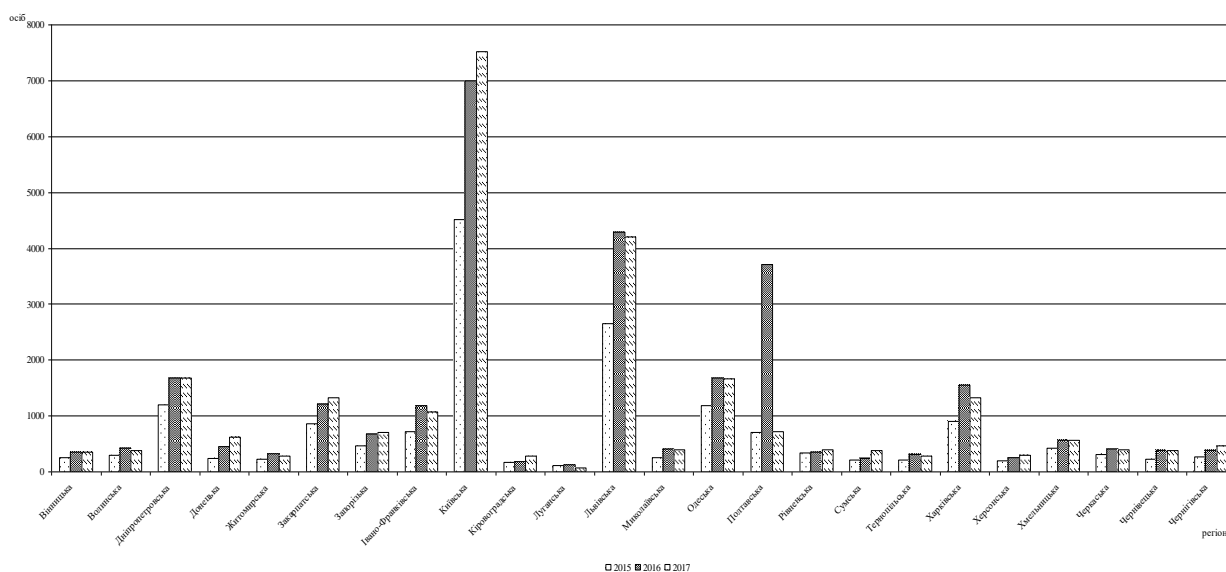


Рис. 1. Динаміка середньооблікової кількості штатних працівників в регіонах за період 2015-2017 рр.

Як видно з даних рис. 1, найбільша кількість готельного персоналу задіяно в Київській (з м. Києвом) та у Львівській областях за період, що аналізується. В 2016 р. до них долучається Полтавська область. Слід зазначити, що у всіх областях України у 2016 р. спостерігається

збільшення кількості персоналу в готелях та аналогічних засобах розміщення проти 2015 р., та зниження у 2017 р. проти 2016 р. Дивлячись на такі коливання, проаналізуємо динаміку кількості готелів та аналогічних засобів розміщення України (рис. 2).

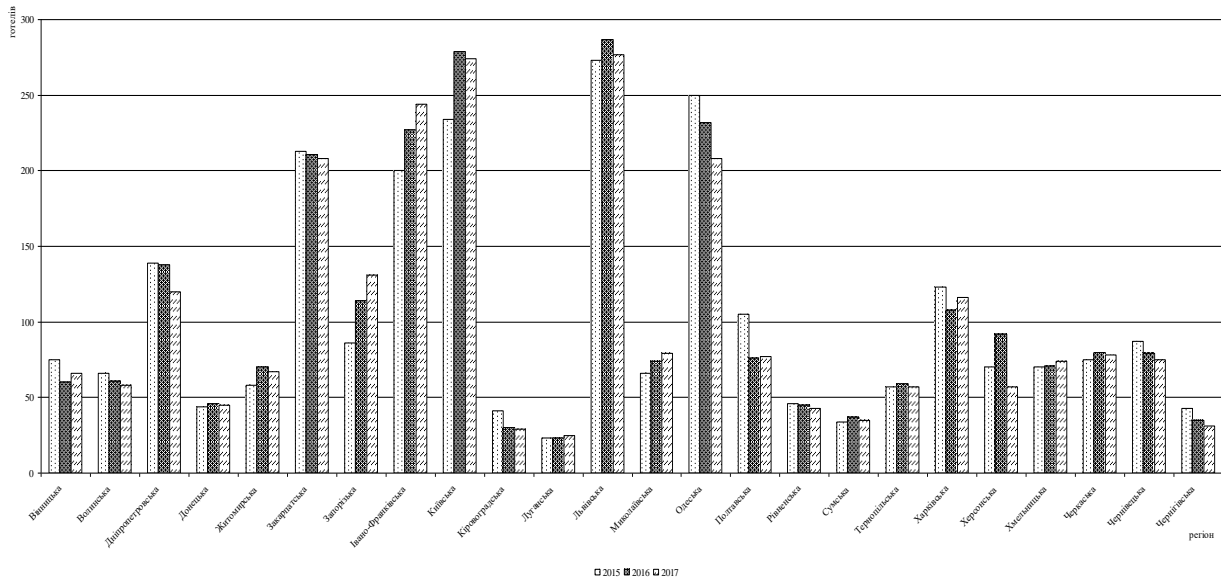


Рис. 2. Динаміка кількості готелів та аналогічних засобів розміщення в регіонах за період 2015-2017 рр. (сформовано за [6])

З рис. 2 випливає, що вісім областей України (Дніпропетровська, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Київська, Львівська, Одеська, Харківська) мають кількість готелів та аналогічних засобів розміщення понад 100 проти двох, що дають роботу понад 2000 особам. Це говорить про те, що прямої залежності кількості готелів від кількості

працюючих в них нема.

На рис. 3 надано динаміку місткості готелів та аналогічних засобів розміщення за областями України, зміни в якій відбуваються прямо пропорційно змінам за кількістю готелів та аналогічних засобів розміщення.

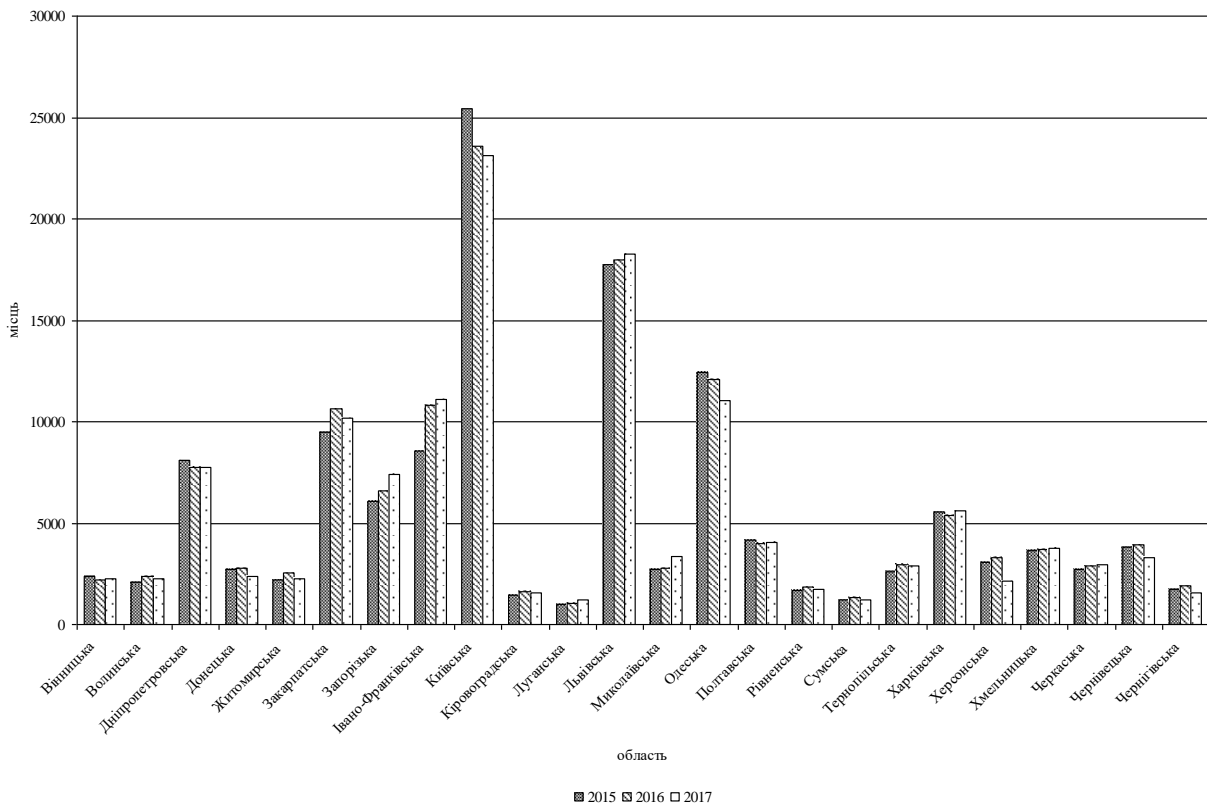


Рис. 3. Динаміка місткості в готелях та аналогічних засобах розміщення по областях України (сформовано за [6])

Далі проведемо більш детальний аналіз. Розрахуємо середню кількість середньооблікових працівників, яка припадає на один готель в регіоні за допомогою методики, що наведена у [7-9]. Так, за період 2015-2017 рр. жоден заклад готельного господарства не мав тієї необхідної кількості працівників, яка має бути за нормативними показниками (в середньому на один готель припадає 11 чоловік обслуговуючого персоналу, а має бути 25), тобто можна сказати, що в готельному господарстві дефіцит кваліфікованого персоналу, дії яких потрібні готелю. Така тенденція, звичайно вплине на результат фінансово-економічної діяльності за рахунок «перевитрат» в заробітній

платі, що суттєво вплине на розмір прибутку від надання послуг готелем. Якщо керівництво готелів цих регіонів перегляне існуючу структуру персоналу та виділить основні функції окремого співробітника з метою визначення найбільш оптимального його складу (нормативна чисельність), то виходячи з аналізу кількості обслуговуючого персоналу в готелях (фактично в регіонах України бракує кількості працівників для належного обслуговування гостей за основною послугою та своєчасного надання додаткових послуг) можна впливати на собівартість послуг, коефіцієнт завантаження готелю та на розмір отриманого доходу від основної діяльності.

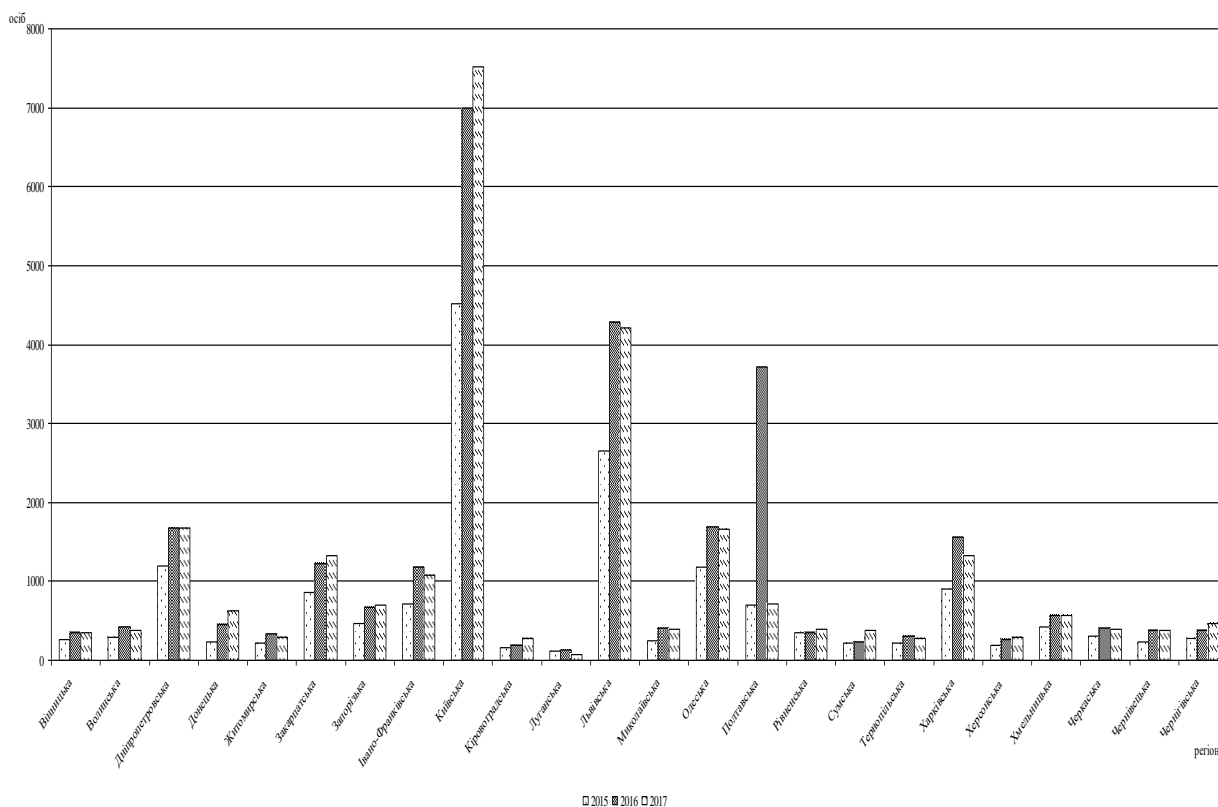


Рис. 4. Динаміка середньооблікової кількості штатних працівників на один готель чи аналогічний засіб розміщення в регіонах за період 2015-2017 рр. (сформовано за [6])

Далі доцільно визначити склад робітників готелю, які поєднують діяльність основних служб, кожна з яких розглядається як функціональна підсистема, що має суб'єкт і об'єкти управління.

Так, як свідчить практичний досвід функціонування готельного господарства, адміністративна служба готелю поєднує в собі персонал групи загального керівництва, бухгалтерського обліку і фінансової діяльності, техніко-економічного планування, комплектування та підготовки кадрів і діловодства та має

нараховувати не більше восьми осіб (табл. 3).

Служба управління номерним фондом поєднує групи персоналу готелю, які несуть відповідальність за організацію розміщення та виробниче обслуговування. До цієї служби, також приєднується інший обслуговуючий персонал у якості гардеробників і швейцарів. Задля ефективної роботи служби достатньо п'яти осіб. Типова структура управління службою номерного фонду готелю представлена на рис. 5.

Закріплення функцій в адміністративній службі

Суб'єкти управління	Функції
Генеральний директор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планування та керівництво фінансово-господарської та економічної діяльності готелю 2. Координація діяльності структурних підрозділів 3. Розподіл обов'язків і ступеню відповідальності працівників 4. Контроль дотримання стандартів якості надання готельних послуг 5. Надання інтересів готелю в органа державної влади 6. Взаємовідносини з іншими господарюючими суб'єктами
Заступники директора	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планування та керівництво відповідними напрямками діяльності готелю 2. Керівництво структурними підрозділами, що підрядні йому 3. Координація діяльності, розподіл обов'язків і ступеню відповідальності працівників підрозділів
Черговий менеджер	<ol style="list-style-type: none"> 1. Керівництво діяльністю всіх структурних підрозділів під час відсутності директора
Секретар директора	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організаційно-технічне забезпечення адміністративно-розпорядчої діяльності директора 2. Приймання та передавання кореспонденції 3. Організація телефонних переговорів 4. Приймання документів на підпис директору 5. Збір інформації для директора, підготовка листів тощо

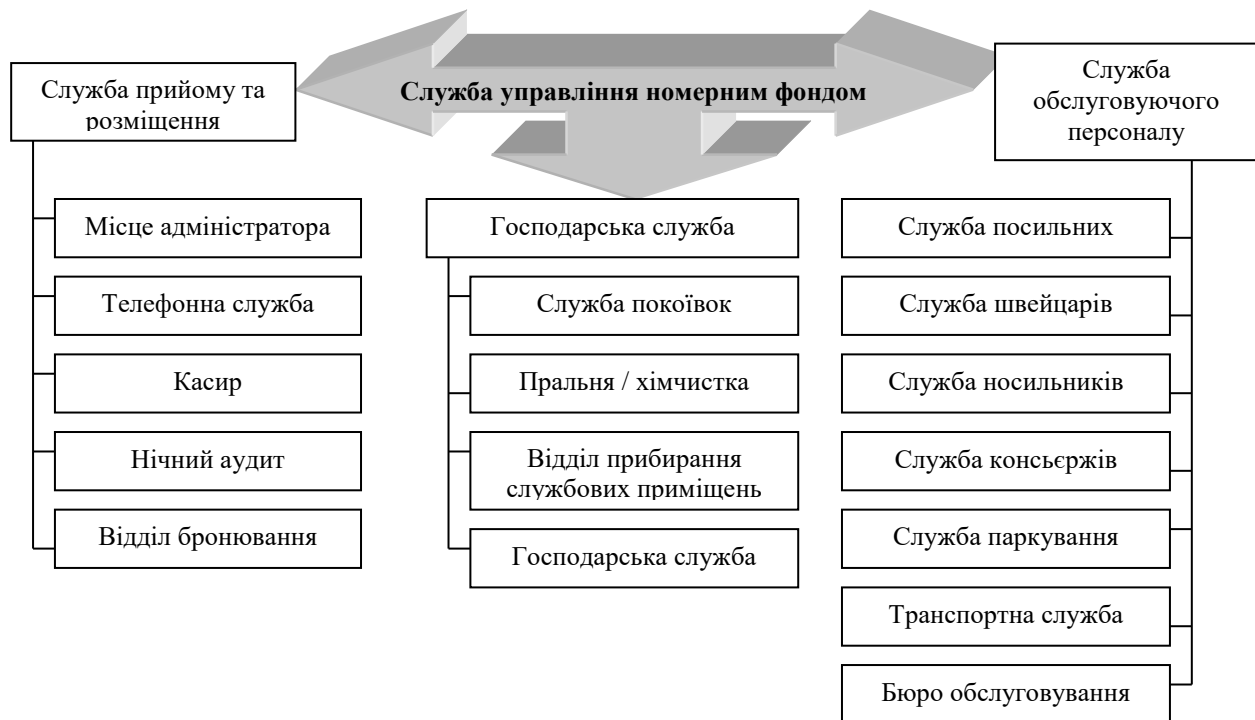


Рис. 5. Структура служби управління номерним фондом [3]

Служба господарського забезпечення виконує всі функції, пов'язані з обслуговуванням гостя під час його перебування в готелі, які забезпечують матеріально-технічне постачання, а також комірники, покоївки, кастелянки загальною кількістю шість чоловік (табл. 4).

Структура інженерно-технічної служби подана

групою персоналу, яка займається ремонтно-енергетичним обслуговуванням, технічним обслуговуванням і поточним ремонтом. До складу цієї служби входять також столяри й ліфтери (рис. 6). Ця служба має нараховувати в середньому шість осіб.

Закріплення функцій в господарській службі готелю

Суб'єкт функціонування	Функції
Керівник служби, заступник керівника	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контролює роботу служби, дотримання стандартів обслуговування, посадових інструкцій 2. Відповідає за ефективність роботи служби 3. Відповідає за стан номерного фонду 4. Керує персоналом, координує його роботу 5. Відповідає за дотриманням корпоративної політики готелю персоналом підрозділу
Черговий по поверху	<ol style="list-style-type: none"> 1. Надає допомогу гостям під час розміщення в номерах 2. Відповідає за стан номерного фонду 3. Контролює якість прибирання номерів і місць загального користування 4. Веде прийом і передавання повідомлень для клієнтів 5. Складає звіт щодо несправностей в номерах і на поверсі 6. Формує замовлення на усунення несправностей, своєчасне чищення килимів, вікон та інших робіт 7. Веде журнал побажань, зауважень та скарг гостей, своєчасно доводить інформацію до керівництва
Супервайзер	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснює контроль та нагляд за діяльністю різних об'єктів 2. Керує групою покоївок, координує їх роботу 3. Може виконувати функції чергового по поверху
Покоївка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснює щоденне та генеральне прибирання номерів 2. Передавання речей клієнтів до хімчистки, пральної, інших відповідних служб
Службовець з прибирання приміщень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Щоденне прибирання коридорів, ліфтових кабін, сходових зон, службових, складських і торгових приміщень 2. Прибирання місць загального користування 3. Допомога покоївкам під час генерального прибирання
Керівник пральної / хімчистки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Несе відповідальність за забезпечення готелю чистою білизною 2. Забезпечує безперебійну роботу пральної / хімчистки 3. Несе відповідальність за якісне та своєчасне виконання замовлень для клієнтів
Черговий білизняної (кастелянша)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Несе відповідальність за своєчасну заміну білизни в номерах 2. Приймає замовлення на додаткову білизну 3. Здійснює видачу м'якого інвентарю та контроль за його збереженістю
Квіткар (садівник)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснює догляд за декоративними рослинами 2. Відповідає за своєчасне висаджування рослин, оформлює приміщення

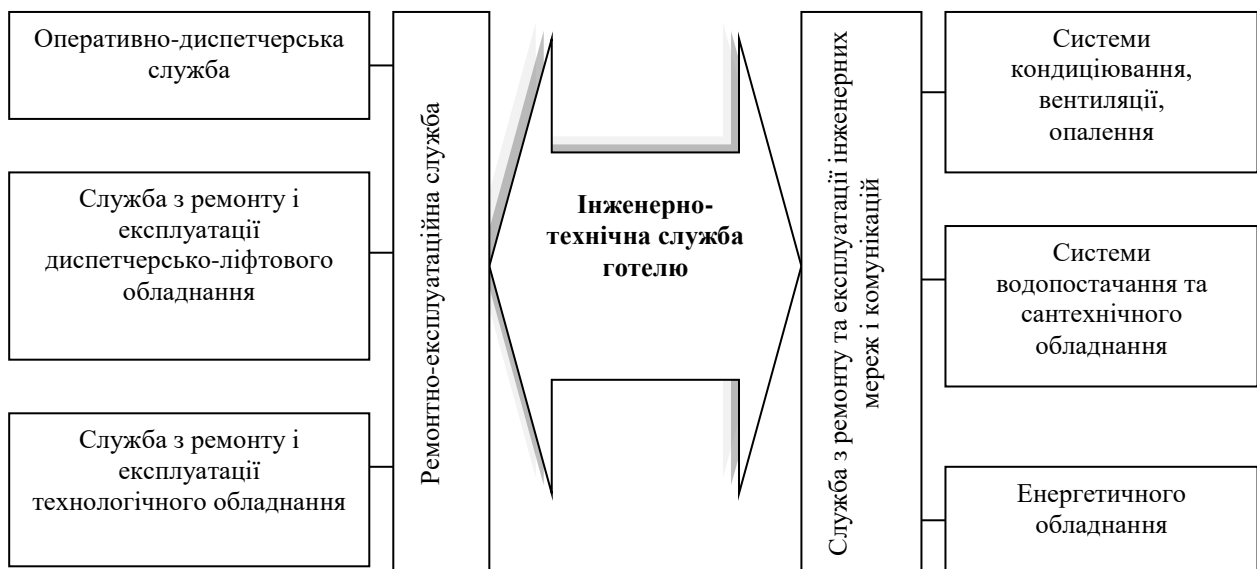


Рис. 6. Структура інженерно-технічної служби готелю

Безсумнівно, працівники кожної зі служб готелю мають мати достатні професійні навички, хоча в процесі діяльності деякого персоналу відсутня необхідність безпосереднього контакту з гостями готелів, у зв'язку з чим, їхні особисті якості здебільшого не впливають на якість послуг, що пропонує готель.

Таким чином, можна стверджувати, що задля вдосконалення управління нерухомістю готельного господарства керівництву слід керуватись описаною методикою підбору та обліку персоналу в готелях та аналогічних засобах розміщення за алгоритмом, що наведений на рис. 7.

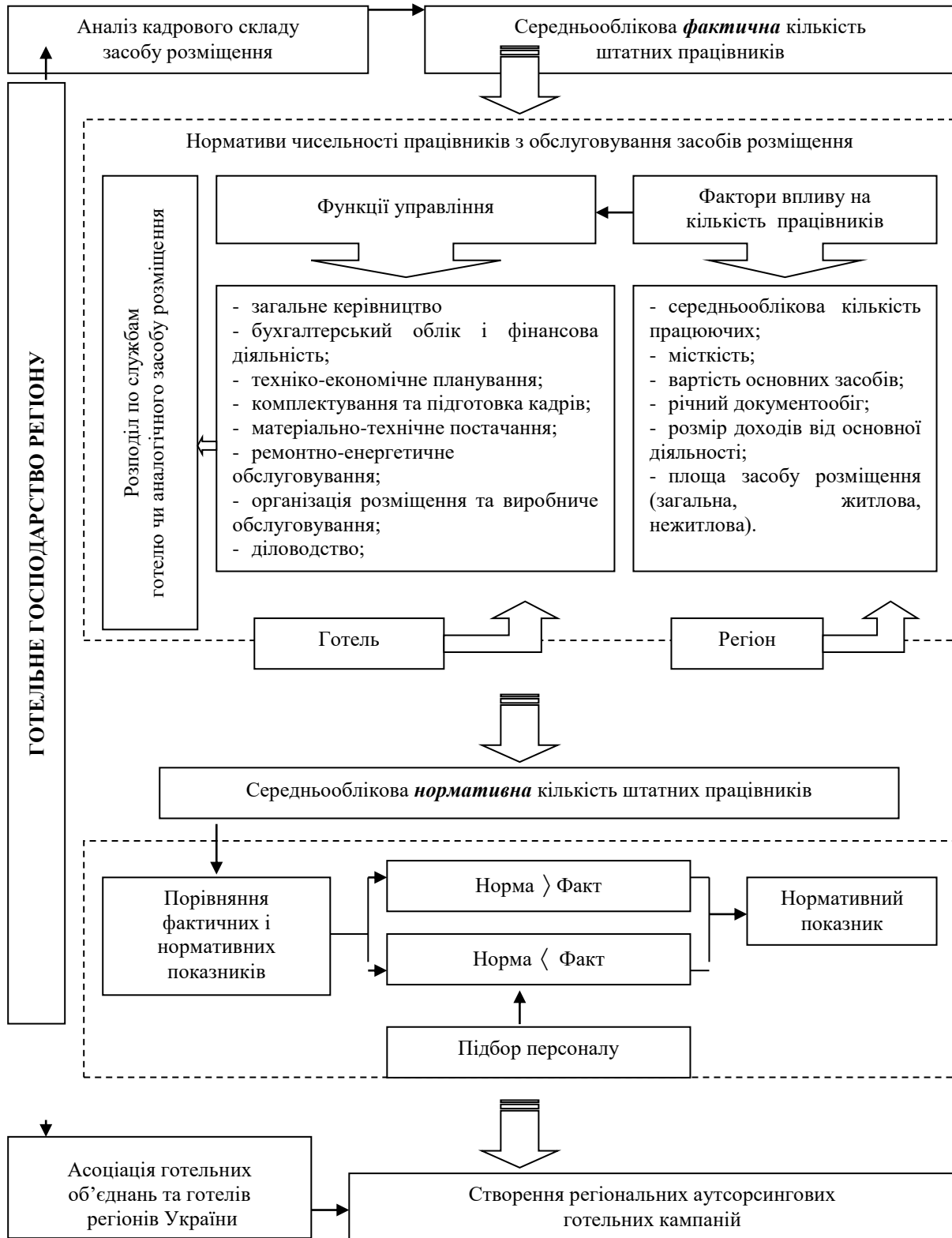


Рис. 7. Методика підбору та обліку персоналу в готелях та аналогічних засобах розміщення

Управління кадровим забезпеченням є складовою частиною управління підприємствами готельного бізнесу, оскільки направлене на забезпечення готелів та аналогічних засобів розміщення кваліфікованими працівниками та належне й своєчасне обслуговування гостей на високому рівні. Наведена за службами засобів розміщення задля отримання позитивного фінансово-економічного ефекту їхньої роботи.

Висновки

Формування організаційної структури готелів та аналогічних засобів розміщення потребує постійної уваги з боку керівництва на внутрішньому, зовнішньому та регіональному рівнях. Задля цього в роботі розроблено алгоритм побудови організаційної структури управління підприємствами готельного бізнесу, що, на відміну від інших, передбачає створення регіональних аутсорсингових кампаній в межах Асоціації готельних об'єднань, що дозволить покращити кадрове забезпечення готелів та аналогічних засобів розміщення в регіоні згідно із методичним підходом до підбору та обліку персоналу готелів та аналогічних засобів розміщення, який відрізняється закріпленням функцій виконавців у відповідності до специфіки служб. Розроблена пропозиція дозволить підприємствам готельного бізнесу оптимізувати використання не тільки трудових, але й усіх інших видів ресурсів з метою підвищення ефективності їх діяльності та підвищення конкурентоспроможності готельного комплексу регіону.

Література

1. Гресь-Євренінова, С. В. Менеджмент готельно-ресторанного комплексу «Khortitsa Palace» [Текст] / С. В. Гресь-Євренінова // *Економіка та управління підприємствами*, 2017. Вип. 17. – С. 271-276.
2. Оліярник, Т. Ю. Організація економічного аналізу діяльності підприємств готельного бізнесу [Текст] / Т. Ю. Оліярник // *Економічний аналіз*, 2015. Т. 20. – С. 257-262.
3. Кабушкін, Н. І. Менеджмент готиниц и ресторанов [Текст] / Н. І. Кабушкін. – Минск: Новое знание, 2000. – 216 с.
4. Полтавська, О. В. Забезпечення ефективності функціонування підприємств готельного господарства [Текст] / О. В. Полтавська // *Економіка та держава*, 2016. № 11. – С. 25-29.
5. Кравцов, С. С. Удосконалення адміністративного менеджменту готелю шляхом упровадження міжнародного стандарту якості ISO 9001 [Текст] / С. С. Кравцов // *Економіка та управління підприємствами*, 2017. Вип. 8. С. 271-277.
6. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
7. Бунтова, Н. В. Кадрове забезпечення готельного

господарства України: проблеми та шляхи їх вирішення. [Текст] автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07. / Н.В. Бунтова. - Київ, 2008. – 22 с.

8. Сеґеда, І. В. Аутсорсинг в готельному господарстві [Текст] / І. В. Сеґеда // *Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції 16-17 жовтня 2014 року.* – Запоріжжя: ТОВ «ЛПІС» ЛТД, 2014. – С. 38-42.
9. Сеґеда, І. В. Аутсорсинг в готельному господарстві [Текст] / І. В. Сеґеда // *Актуальні проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку індустрії туризму в Україні та Польщі.* – Житомир: Вид-во ЖФ КІБІТ, 2014. – С. 137-143.
10. Богдан, Н.М. Організаційні та методичні основи аналізу кон'юнктури ринку готельних послуг [Текст] / Н.М. Богдан // *Virtus: Scientific Journal / Editor-in-Chief M.A.Zhurba*, 2017 – November # 9. Monreal. – P. 28-35.

References

1. Gres-Yevreninova, S. V. (2017). The management of the hotel and restaurant complex «Khortitsa Palace». *Economics and Enterprise Management*, 17, 271-276.
2. Oliiarnyk, T. Yu. (2015) Organization of economic analysis of activity of hotel business enterprises. *Economic analysis*, 20, 257-262.
3. Kabushkin, N. I. (2000) The management of hotels and restaurants. Minsk: Novoe znanie, 216.
4. Poltavaska, O. V. (2016). Ensuring efficiency of enterprises hotel industry. *Economy and state*, 11, 25-29.
5. Kravtsov, S. S. (2017) Improving the administrative management of the hotel by implementing the international quality standard ISO 9001 / *Economics and Enterprise Management*, 8, 271-277.
6. Official site of the State Statistics Committee of Ukraine. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua>
7. Buntova, N. V. (2008) The staffing of the hotel industry in Ukraine: the problems and ways of their solution. Autoref. of the dis.... Cand. econ Sciences: 08.00.07. Kyiv, 22.
8. Segeda, I. V. (2014) Outsourcing in the hotel industry. *Opportunities and development of modern tourism: world and national experience: materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference October 16-17, 2014.* – Zaporizhzhia, 38-42.
9. Segeda, I. V. (2014) Outsourcing in the hotel industry. Current issues, current state and prospects of tourism industry development in Ukraine and Poland. – Zhytomyr, 137-143.
10. Bogdan, N. M. (2017) Organizational and methodological bases of the analysis of the market situation of hotel services. *Virtus: Scientific Journal / Editor-in-Chief M.A.Zhurba*, 2017 – November # 9. Monreal, 28-35.

Рецензент: доктор економічних наук, професор І. М. Писаревський, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Харків, Україна

Автор: СЕГЕДА Ірина Василівна
кандидат економічних наук, старший викладач
кафедри туризму і готельного господарства
Харківський національний університет міського
господарства імені О. М. Бекетова
E-mail - Irina.segeda2006@gmail.com
ID ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2364-4410>

Автор: БОГДАН Наталія Миколаївна
доктор економічних наук, доцент кафедри туризму
і готельного господарства
Харківський національний університет міського
господарства імені О. М. Бекетова
E-mail - 148nika8@gmail.com
ID ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8176-9721>

FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT IN ENTERPRISES OF THE HOTEL BUSINESS

I. Segeda, N. Bogdan

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

The article is devoted to the peculiarities of the formation of the organizational structure of management at the enterprises of hotel business. It has been proved that this is a very topical issue in order to ensure the effective operation of accommodation facilities and eliminate their dependence on seasonal factors.

The aim of the work is to determine the algorithm for the formation of the organizational structure of the hotel business enterprises and to assess the impact of personnel on its compliance.

It has been found that in order to achieve this goal, it is necessary to clearly allocate functional responsibilities among hotel staff and similar accommodation facilities in accordance with their affiliation with certain basic services of accommodation facilities

The main characteristics of hotels and similar facilities - the category, range of services, the number of rooms, the specialization, the form of business organization, the degree of centralization of management - these are the primary parameters, which will depend on the type of organizational structure of management. Equally important is the lifecycle of the accommodation facility. Depending on the stage, which is being experienced by the hotel, the goals and features of the management system have been formed.

The dynamics of the average number of staff members in hotels and similar accommodation facilities, the dynamics of the number of hotels and similar accommodation facilities and the dynamics of their capacity in them, the dynamics of the average number of staff members per one hotel or similar means of placement in the regions of Ukraine have been analyzed. It was found that the correlation between these indices is directly proportional.

The comparison of the number of actual employees of the hotel business with normative indicators made it clear that the number of employees per one accommodation facility is too small to provide the services of the proper quality.

In order to avoid this problem, the procedure for the selection and registration of personnel in hotels and similar types of placement in the regions of Ukraine with the allocation of functions of performers in accordance with the specifics of services has been determined in order to comply with the organizational structure of the management of the accommodation facility in general.

Keywords: organizational structure, hotel, life cycle, staff, region.